

Programa Superior

2^a
edición

DESARROLLO de HABILIDADES de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS

Competencias para LIDERAR PERSONAS



ZARAGOZA, JUNIO-OCTUBRE 2009

formaCión

Cámara de Comercio
e Industria de Zaragoza

Cámara
Zaragoza

Colabora:
MONTANER&A

2

DESARROLLO de HABILIDADES de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS
| Competencias para LIDERAR PERSONAS



El mando es uno de los principales pilares de la empresa, invertir en su formación es invertir en el crecimiento de la organización.

Hoy el mando debe dirigir de otra forma, tiene que ser capaz de movilizar ideas y valores que transmitan energía a las personas. Debe desarrollar sus habilidades y competencias, y asumir el compromiso con la empresa y consigo mismo. Con este fin, la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza ha desarrollado, con la colaboración de Montaner&A, el programa “Desarrollo de habilidades de dirección para mandos intermedios”.

Este programa va dirigido a todo tipo de mandos y está enfocado a la gestión de competencias.

En definitiva, se trata de un programa completo para el desarrollo integral de los mandos.

METODOLOGÍA

VALOR DIFERENCIAL

- Se trata de un programa innovador enfocado a las competencias.
- Contempla la formación del mando desde una perspectiva integral.
- Adaptable a las características de los participantes.

El programa está diseñado para que el participante pueda realizar los módulos de manera independiente.

Cada uno de estos programas está diseñado de tal forma que permite a los asistentes practicar en base a *role-play* y filmaciones en vídeo las situaciones a mejorar.

Se utilizan técnicas de disociación (juegos, metáforas, visionado de películas) para predisponer de una forma positiva hacia el cambio tanto de actitud como de hábitos de trabajo.

Todo ello irá acompañado además de pequeños ejercicios individuales y en grupo que ayudarán al alumno a asimilar los contenidos del programa.

El principal objetivo metodológico es aprender partiendo de la realidad de cada alumno, de su práctica diaria.

Para ello la metodología desarrollada facilita que los participantes asuman un plan de desarrollo individual, lo que implica que cada uno, de forma voluntaria, adquiere un compromiso de mejora. Al mismo tiempo se establecen acciones grupales dirigidas a la consecución del mismo objetivo.





SER MANDO

CONTENIDO

1. **¿QUÉ ES SER MANDO?**
Analizar la definición clásica de mando y la tendencia actual. Relación entre ser mando y responsabilidad.
2. **AUTORIDAD**
Las diferentes fuentes de autoridad.
3. **RESPONSABILIDAD DEL MANDO**
Análisis de las diferentes responsabilidades del mando.
4. **COMPETENCIAS DEL MANDO**
La tendencia actual es hacia la gestión por competencias. Dentro de las competencias del mando, técnicas y directivas, vamos a centrarnos en la últimas, siendo éstas, los comportamientos observables y habituales que llevarán al mando a tener éxito en sus funciones.
5. **DIFICULTADES DEL MANDO**
Análisis de las principales dificultades con las que se encuentra el mando actual.
6. **PUNTOS CLAVE**

MÓDULOS

Las funciones del mando son múltiples y variadas, pero tienen un elemento en común como es el de dirigir a un equipo de personas. Este último aspecto conlleva el desarrollo de una serie de competencias, que se describirán en este seminario y se tratarán con mayor profundidad en los restantes módulos del programa. El desarrollo de estas competencias se hará a través de la adquisición de los conocimientos, habilidades y técnicas para lograr un óptimo rendimiento y eficacia del equipo humano.

Fechas: 10 de junio
Horario: 9 - 15 h.
Formadores: **Javier Hernández**

Módulos del Programa

DESARROLLO de HABILIDADES de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS
| Competencias para LIDERAR PERSONAS

TRABAJO EN EQUIPO

CONTENIDO

1. **¿QUÉ ES UN EQUIPO Y QUÉ NO ES UN EQUIPO?**
Realizar un autodiagnóstico del Trabajo en Equipo y de la evolución del Equipo.
2. **DEFINIR LA MISIÓN DEL EQUIPO**
Definir la misión, visión y objetivos estratégicos del equipo y posibles conflictos y soluciones para la misión.
3. **NORMAS Y CULTURA DEL EQUIPO**
Realizar un autodiagnóstico de las normas del equipo y consensuar pautas culturales.
4. **EXPECTATIVAS DE ROL**
Clarificar las expectativas de rol y cómo enviar mensajes de rol.
5. **LOS ROLES DEL EQUIPO**
Definir los roles operativos del equipo. Analizar las barreras a la efectividad y roles negativos. Proponer acciones para superar los roles negativos.
6. **SINERGIA DEL EQUIPO**
7. **INTERDEPENDENCIA Y DIVERSIDAD**
8. **PUNTOS CLAVE**

Tendríamos que preguntarnos si todos los equipos de trabajo realmente trabajan en equipo, o si son sólo un grupo de personas que trabajan juntas. Mediante este módulo el mando podrá conocer el estado de su equipo, las carencias que tiene y cuáles son los aspectos que necesita trabajar para mejorar su eficacia.



Fecha: 16 de junio
Horario: 9 - 18.30 h.
Formadora: **Eva Puigjaner**



LIDERAZGO

CONTENIDO

1. **LA FUNCIÓN DE UN MANDO**
Funciones de gestión y liderazgo.
2. **LA FUNCIÓN DE GESTIÓN**
Aspectos clave de la gestión.
La planificación y distribución de recursos.
El control y seguimiento.
3. **LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO**
Aspectos claves del liderazgo.
La transmisión de valores y creencias.
Las formas de hacer: aspectos clave de la dirección de personas.
4. **EL LIDERAZGO PERSONAL**
Análisis de características personales y comportamientos facilitadores.
5. **EL LIDERAZGO SITUACIONAL**
Identificación de situaciones.
Identificación de personas.
Aplicación del modelo.
6. **PUNTOS CLAVE**

Este módulo pretende superar la visión única e innata del concepto de liderazgo. Hoy en día el mando debe dar el gran paso de dirigir a liderar. En este módulo el mando tiene la oportunidad de analizar su propio estilo de mando e introducirse en el liderazgo situacional. A partir de este módulo los participantes dispondrán de una herramienta para ejercer un liderazgo eficaz.

Fechas: 30 de septiembre y 1 de octubre

Horario: 16.30 - 20.30 h.

Formadora: **Genoveva Capdet**

7

Módulos del Programa

DESARROLLO de HABILIDADES de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS
| Competencias para LIDERAR PERSONAS

COMUNICACIÓN

CONTENIDO

1. **¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?**
2. **¿CÓMO SE COMUNICA EL MANDO?**
3. **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**
La percepción y la actitud
4. **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**
Comportamientos asertivo, pasivo y agresivo y pautas de comunicación.
5. **LAS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN**
Saber escuchar, saber expresar y saber ofrecer y pedir feed-back
6. **PSICOLOGÍA DEL INTERLOCUTOR**
Análisis de conductas observadas y formas de responder.
7. **DIFICULTADES ANTE EL OYENTE**
Escucha no activa y roles enfrentados.
8. **DAR INSTRUCCIONES EFICACES**
9. **PUNTOS CLAVE**

www.camarazaragoza.com



La comunicación es una herramienta fundamental para cualquier mando. Dentro de su misión de dirigir personas, es imprescindible que se comunique con ellas. El mando comunica en todo momento, cuando habla, cuando da instrucciones, cuando delega, con el ejemplo, con los gestos... en todo momento está comunicando, y de esa comunicación depende gran parte de su éxito. Este curso permite a los mandos desarrollar la competencia de la comunicación mediante patrones de comunicación eficaz.

Fechas: 15 y 16 de octubre

Horario: 16.30 - 20.30 h.

Formadora: **Genoveva Capdet**

formaCión

Cámara de Comercio
e Industria de Zaragoza



GESTIÓN DEL CONFLICTO

CONTENIDO

1. **¿QUÉ ES UN CONFLICTO?**
2. **ORIGEN DE LOS CONFLICTOS**
Conflictos relacionados con el puesto y con las personas.
3. **EVOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS**
4. **CLARIFICACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE EXPECTATIVAS DE ROLES**
5. **GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO**
Concienciarnos de la existencia del conflicto.
Evaluar la situación.
Descubrir nuestra aportación al conflicto.
Estrategias para la resolución del conflicto.
6. **BARRERAS A LA COMUNICACIÓN**
Percepción y actitud
7. **PUNTOS CLAVE**

Contrariamente al mito popular, los grandes equipos no se caracterizan por su falta de conflictos. Precisamente, uno de los indicadores válidos de que un equipo está aprendiendo constantemente es su capacidad para gestionar los conflictos y entenderlos positivamente como una importante oportunidad de cambio. Este módulo proporcionará a los mandos una herramienta sencilla para identificar los conflictos y sus causas, hacer que el equipo los acepte como un elemento positivo y como una herramienta que le ayudará a madurar mediante la búsqueda de soluciones positivas y constructivas.

Fecha: 28 de octubre
Horario: 9.00 - 18.30 h.
Formador: **Javier Hernández**

Coordinador del programa: JUAN LIRIA

JAVIER HERNÁNDEZ CUSACHS

- Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona. Diplomado en Gestión de Empresas por EADA. Master en Formación de Formadores por la UPC. Diplomado en Grafología por Grafotest.
- Ha participado en distintos proyectos europeos. Coautor del Proyecto LEONARDO "PIP-MEAT" partenariado con distintos países europeos. Colaborador del Proyecto LEONARDO "BAKERY XXI". Ha participado en el Estudio de las Necesidades Formativas de las Empresas Familiares y en selecciones masivas de la ONCE.
- Proviene de Empresa Multinacional donde ocupaba diferentes cargos, entre otros Director de RR.HH., desarrollando e implantando la política de Recursos Humanos, diseñando Planes de Formación y Planes de Acogida, así como diseñando el sistema de Evaluación del Rendimiento del Personal.
- En 1995 se incorporó como Consultor a Montaner & Asociados, realizando funciones de selección de personal, análisis de puestos de trabajo y perfiles psicoprofesionales, consolidándose como experto en Consultoría de Recursos Humanos en las áreas de Estudios de Clima Laboral, Evaluación del Rendimiento, Análisis de Puestos de Trabajo, etc.
- En el año 2002 asume el cargo de Director Técnico de Montaner & Asociados. En el Área de Formación, diseña e imparte a nivel nacional programas para mandos y directivos, dentro de empresas nacionales y multinacionales de los más diversos sectores, obteniendo siempre las más altas puntuaciones.

www.camarazaragoza.com

FORMADORES

GENOVEVA CAPDET

- Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y Master en "Dirección de RR.HH y Gestión de Personas" por EADA. Miembro de la Junta de AEDIPE Navarra.
- Comenzó su trayectoria profesional como formadora de Fast Service Company. Ha sido Gerente de Cuentas y responsable de selección en Lester ETT y Selección. Durante 3 años, Consultora Senior de Lidera XXI S.L, Consultoría de RR.HH. Así mismo es Técnico del Departamento de Innovación Empresarial UPDN, Cámara Navarra.
- Desde 2004 hasta la actualidad colabora con Montaner & Asociados como Consultora Senior, especializándose en la impartición y diseño de acciones formativas en las áreas de Gestión por competencias, Habilidades Directivas, Comunicación, Creatividad e Innovación, Liderazgo, Atención al cliente, Ventas, Formación de Formadores, Calidad, etc.
- En el ámbito de la consultoría, dentro de empresas industriales y de servicios, ha realizado:
 - Diseño y ejecución de proyectos de cambio organizacional.
 - Implantación de proyectos en empresas de diferentes sectores.
 - Apoyo y asesoramiento a organizaciones en materia de RRHH.
 - Elaboración de diagnósticos de necesidades formativas.
 - Auditorias organizativas.
 - Análisis y descripción de Puestos de Trabajo.
 - En el ámbito de la selección de personal:
 - Búsqueda Directa de candidatos.
 - Selección por competencias.
 - Diseño específico de pruebas.

EVA PUIGJANER

- Licenciada en Pedagogía por la Universidad de Barcelona y Master en Formación de Formadores. Ha realizado cursos de formación en Comunicación, Motivación, Metodología, Diseño y Programación por la UPC, Formación de Formadores por l'Institut de Formació d'estudis Socials, Dirección de Equipos de Trabajo por Femarec, Gestión de la Calidad ISO 9000 por Icfide, Auditorías de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales, entre otros.
- Experta en impartición de programas y seminarios relacionados con RR.HH, la mayoría de ellos in company. Entre otros, ha impartido cursos de Trabajo en Equipo, Formación de Formadores, Motivación, Comunicación, Técnicas de Mando, Técnicas de Reuniones, Didáctica, Programación, Selección de Personal, Negociación, Atención al Cliente, Atención Telefónica, Técnicas de Venta, Dirección y Gestión de Equipos de Trabajo y Gestión del Tiempo.
- Responsable de formación de ICFIDE-Centro de Desarrollo realizando la coordinación e impartición de cursos. Jefa de estudios de DISCED-Instituto Inter Relaciones institucionales con el Ministerio de Industria y con la Generalitat de Catalunya. Jefa de estudios en GDN-Escola Mandri, presentación, coordinación y seguimiento de los diferentes cursos. Asesora comercial de Oposiciones y cursos técnicos. Consultora Senior en RR.HH y formación en BDN Group, realizando el diseño de programas de formación presencial y online, gestión de proyectos, impartición de formación en empresas, procesos de selección.
- Actualmente es Consultora Técnica de formación en Montaner & Asociados, impartiendo formación a nivel nacional en RR.HH a mandos y directivos.

Programa Superior

2^a
edición

DESARROLLO de HABILIDADES de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS

Competencias para LIDERAR PERSONAS

ZARAGOZA, JUNIO-OCTUBRE 2009

MATRÍCULA

- Programa Desarrollo Habilidades de Dirección para Mandos Intermedios: 1450€
(importe máximo bonificable: 494€)
- Módulo "Ser Mando": 10 de junio | 270 €
(máx. bonificable 78€)
- Módulo "Trabajo en Equipo": 16 de junio | 345 €
(Máx. bonificable: 104€)
- Módulo "Liderazgo": 30 de septiembre
y 1 de octubre | 330€
(máx. bonificable: 104€)
- Módulo "Comunicación": 15 y 16 de octubre | 330 €
(máx. bonificable 104€)
- Módulo "Gestión de Conflictos": 28 de octubre | 345€
(Máx. 104€)

JUNIO 2009

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

SEPTIEMBRE 2009

L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

OCTUBRE 2009

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

formaCión

Cámara de Comercio
e Industria de Zaragoza

Cámara
Zaragoza

Colabora:

MONTANER&A

Programa Superior

2ª
edición

DESARROLLO de HABILIDADES
de DIRECCIÓN para MANDOS INTERMEDIOS

Competencias para LIDERAR PERSONAS

ZARAGOZA, JUNIO-OCTUBRE 2009

LUGAR

Centro de Formación de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
C/ Teniente Ortiz de Zárate, 26
Parking gratuito

Más información

Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
Tlfno: 976 306 161 (ext. 122)
formacion@camarazaragoza.com

En aquellas acciones formativas realizadas con la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza se ofrece asesoramiento y tramitación gratuita ante la Fundación Tripartita de las correspondientes bonificaciones en seguros sociales por la formación de sus empleados (dados de alta en el Régimen General de la Seguridad Social).

Consulte las condiciones particulares de su empresa.